

A Apropriação da Gestão do Design: Um Estudo de Caso no Setor do Vestuário

R. L. Z. Tanure^{a,b}, V. B. Kistmann^b,

^araffaelat@gmail.com

^b Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo de caso que avalia a forma como uma empresa do setor do vestuário se apropria da gestão do design nos seus três níveis: estratégico, tático e operacional. Entende-se por gestão do design a sua utilização pelas empresas como parte fundamental para a tomada de decisões estratégicas, planejamentos, orientação produtiva e de mercado. O tomou como base inicial uma pesquisa teórica acerca a gestão de design, seus conceitos e de ferramentas de avaliação. Com base nestes dados foi elaborado um Questionário de Avaliação do Grau de Apropriação do Design, que foi aplicado no estudo de caso, junto a uma empresa local (Curitiba-PR) que atua tanto no mercado nacional como no mercado internacional. Optou-se por este segmento por ser competitivo e lucrativo, apresentando grandes faturamentos tanto a nível nacional quanto internacional, e pelo fato de que o design é considerado parte integrante do processo de criação de moda. Os resultados obtidos demonstram que existem discrepâncias entre o que a teoria sugere e o praticado pela empresa questionada, principalmente pelo design não estar integrado às várias atividades de gestão.

Palavras-chave: Gestão de Design; Design Operacional, Design Tático, Design Estratégico, Design de moda

Design management appropriation: a case study at the fashion sector

Abstract

This paper presents a case study that assesses how a company in the clothing sector appropriates the design management in its three levels: strategic, tactical and operational. It is understood by design management the use of design by companies as a key part for strategic decision-making, planning, production and market orientation. The initial base took as a theoretical research on the management of design, concepts and assessment tools. Based on these data a questionnaire was development to assess the Design Appropriation's Degree by the Company that was applied in the case study, to a local company (Curitiba-PR) that acts both on the domestic market as in the international market. We opted for this segment by being competitive and profitable, showing great billing both nationally and internationally, and by the fact that the design is considered part of the process of creating fashion. The results show that there are discrepancies between what the theory suggests and practiced by the company questioned, mainly by design not be integrated to the various management activities.

Keywords: design management; operational, tactic design, strategical design, fashion design

1. INTRODUÇÃO

Muitas organizações empresariais atuantes em mercados consolidados, como o mercado norte americano, asiático e europeu, utilizam o design como parte fundamental para a tomada de decisões estratégicas, planejamentos, orientação produtiva, de mercado e de projeto. Esta atuação do design nos diversos níveis organizacionais - estratégico, funcional e operacional - é conhecida como gestão do design [1]. Para outros autores como Roda & Krucken [2], os níveis seriam estratégico, tático e operacional. Neste trabalho estaremos utilizando esta última denominação, por considerarmos mais clara em relação às atividades desempenhadas..

A gestão do design pode trabalhar desde a definição das metas, alinhadas aos objetivos da empresa, de médio e longo prazo, feita pelo nível estratégico, selecionando e priorizando os projetos, como também a nível tático, definindo as tarefas a serem realizadas para que os projetos de longo e médio prazo definidos no nível estratégico aconteçam, alocando os recursos necessários para o andamento das atividades. Pode também atuar como coordenador e selecionador dos encarregados da execução das atividades definidas pelo nível tático e que se encontram no nível operacional [3].

Diversas organizações, buscando consolidar o conhecimento na área, provêm ferramentas e estudos. Entre as organizações internacionais de pesquisa mais atuantes, pode-se citar o Design Management Institute (DMI) e o The European Managing Design Network (MD). Essas organizações atuam especificamente junto aos seus territórios, no entanto percebe-se que no Brasil o nível da permeabilidade do design na estrutura empresarial carece ainda de pesquisa que consolide o conhecimento para mercado nacional.

Tendo em vista esta carência, o presente artigo apresenta o resultado de uma pesquisa acadêmica feita para identificar o modo de aplicação da gestão de design, em uma empresa brasileira do setor de moda, tomando como base estes três níveis organizacionais, apresentados pela literatura.

Para tanto, este trabalho utiliza como etapas da metodologia a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso através da aplicação de um questionário como ferramenta chave para avaliar o grau da apropriação do design pela empresa.

2. GESTÃO DO DESIGN

A Gestão do Design se origina na Grã Bretanha nos anos 60. Naquele tempo o termo se referia ao gerenciamento das relações entre a agência de design e seus clientes. Em 1966, Michael Farr observou o advento de uma nova função: o gestor de design, cuja missão era planejar a execução dos projetos e manter a boa comunicação entre a agência de design e seus clientes [2].

Com o passar dos anos o conceito se ampliou e atualmente a gestão do design provê a racionalização necessária no processo de aquisição da máxima eficiência no uso dos recursos de design, reduzindo custos totais e maximizando benefícios do design para uma empresa [4].

De acordo com Wolf (1998 apud [5]), a gestão de design possui a função de “planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados”.

Segundo Dolzan, citado por Moraes [6], nota-se que o mercado têxtil e de confecção encontra-se viciado, utilizando metodologias de projeto pouco eficientes, havendo necessidade de adequação metodológica no desenvolvimento de produtos, tendo em vista que metodologias mais eficientes possibilitam redução de tempo e de custos. O autor ainda afirma que “A metodologia de projeto é fundamental para a organização e estrutura do pensamento lógico na mediação e interpretação das informações relacionadas à atividade de conceituação de produtos para o mercado” (ibid.).

Podemos dizer ainda, que a introdução da gestão do design deve ser feita de forma progressiva, responsável e espontânea, possibilitando a integração do design à empresa por etapas e em diversos níveis como, projetos e programas de design, informação sobre os valores da empresa, promoção do departamento de design, comunicação entre o departamento de design e a direção geral. Percebe-se que a integração do designer necessita de apoio da direção geral, mesmo quando limitada a um projeto [5].

2.1 A Gestão do design nos seus níveis

Segundo Roda & Krucken [2], considerando a gestão do design nos seus três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) lembram que as conseqüências de sua utilização terão impacto, tanto internamente na organização - nas atividades de planejamento, organização, produção - como na sua relação com o meio - nas interfaces com a sociedade, com os clientes, no posicionamento no mercado, dentre outros. Portanto, os estudos voltados para a gestão do design devem considerar esses três níveis e as contribuições que podem deles advir.

2.2 Design Operacional

O design operacional, segundo Mozota [1] caracteriza-se por ações voltadas predominantemente ao processo de projeto. Ele engloba o uso de pesquisas, considerações quanto aos processos produtivos e as atividades de atendimento ao cliente, com foco na comunicação. Assim, suas atividades podem ser desenvolvidas pelo quadro interno, dentro de um ou mais setores, ou por terceiros, de forma parcial ou integral. O gestor do design operacional é subordinado ao profissional responsável pelo design tático em empresas com estruturas mais complexas ou que dão uma maior importância ao design ou ao responsável pelas ações táticas do desenvolvimento do produto [7].

2.3 Design Tático

Suas ações compreendem planejamento, implantação e monitoramento das atividades internas e externas que irão viabilizar as decisões estratégicas. Podem ser consideradas como ações intermediárias entre os níveis estratégico e operacional. O responsável pelo design tático tem como principal meta garantir que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. O gestor do design tático atua, principalmente, como um facilitador entre o setor de design e os demais setores da empresa, promovendo a integração e a troca de conhecimento e informações [7].

2.4 Design Estratégico

O design estratégico pode ser definido como uma forma de atuação direcionada à gestão de design nas empresas, integrando produtos e imagem. Para implantar um modelo de gestão estratégica, deve haver o compartilhamento de pessoas e o desenvolvimento de um espaço próprio de construção do projeto coletivo. Como esta gestão está relacionada com a concepção do projeto, desde a idéia até seu lançamento e distribuição no mercado a fim de avaliar sua eficiência, e então sofrer alterações necessárias, consistindo exatamente num processo estratégico [5].

2.5 Os níveis do design e as relações com aspectos organizacionais

Os níveis da gestão do design se relacionam com aspectos da estrutura organizacional das empresas com características diversas [1].

No caso das ações estratégicas, de planejamento e estruturais, temos a seguinte configuração, segundo Mozota [1], como paretado no Quadro 1.

Sob o ponto de vista estrutural, financeiro, recursos humanos, informacional, comunicacional e de pesquisa e desenvolvimento a gestão do design apresenta também características específicas para os seus três níveis, como no Quadro 2, a seguir.

2.6 Ferramentas para avaliação quanto o grau de incorporação da gestão do design nas empresas

Na literatura investigada, não foi encontrada nenhuma referência específica quanto a modos de avaliação da apropriação da gestão do design. No entanto, algumas instituições utilizam ferramentas criadas especificamente para seus objetivos. De modo geral, essas ferramentas utilizam comumente o questionário ou um roteiro de entrevista.

Por meio dessas técnicas, os modelos que hoje dispomos permitem investigar superficial ou profundamente a importância e a influência do design a nível operacional, tático e estratégico da empresa, com a utilização de perguntas como nos exemplos a seguir.

2.6.1 Prêmio CNI

A fim de melhorar o desempenho industrial, em 1995 o governo brasileiro estabeleceu o PDB - Programa Brasileiro de Design, considerando esta área como uma ferramenta estratégica. A partir da constatação que o desenvolvimento do design atua como fator diferenciador das empresas industriais por meio de um aprimoramento de seus produtos, a CNI - Confederação Nacional das Indústrias, em 1997, implantou uma premiação anual em design denominada Prêmio CNI [8].

Segundo a CNI, esse prêmio trata-se de um justo reconhecimento às empresas que buscam melhores

resultados por meio da inovação e criatividade, com foco em produtividade, desenvolvimento sustentável e design [9]. O prêmio em sua versão 2006 encontrava-se dividido nas seguintes categorias: Inovação, Qualidade e Produtividade; Desenvolvimento Sustentável; e Design. O questionário analisado referia-se à categoria de Design, que se destina às empresas que apresentem iniciativas a fim de promover as atividades de design e visam introduzir mudanças e adaptações em seus produtos [9].

QUADRO 1: Níveis da Gestão de Design segundo aspectos de estratégia, planejamento e estrutural.

	Design Operacional	Design Funcional	Design Estratégico
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Define políticas de design produtos e comunicação Defini uma política de <i>brand</i> e os papéis do design no <i>brand</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Coordena as estratégias de design com o marketing, inovação e departamentos de comunicação Incute uma estratégia de design para a implementação de estratégias de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Define as metas dos negócios incorporando as metas de design Defini uma estratégia de design. Assegura que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicações, espaços e informações.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> Esboça os Briefings de design 	<ul style="list-style-type: none"> Define procedimentos e programas Define linhas para a performance do design Define os relacionamentos entre o design e a qualidade total 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de projetos de design Lança testes de design Define as linhas de design gráfico, produto e normas estruturais
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> Seleciona designers Defini times e pessoas que estão conectadas com os designers Denomina um design vencedor 	<ul style="list-style-type: none"> Define o papel, espaço de trabalho e questões do gerenciamento do design e das estruturas de negócios Cria uma matriz de modelos para inovação e projetos Implementa um serviço interno de design 	<ul style="list-style-type: none"> Representa o design no nível superior de gerenciamento Cria uma estrutura mental favorável ao design

Fonte : [2], p. 257

O questionário do Prêmio CNI utiliza como critérios de avaliação requisitos considerados primordiais para atingir excelência em gestão do design e produto, baseando-se nos seguintes aspectos: habilidades do design; emprego dos recursos humanos na composição de equipes de desenvolvimento ou terceirizando os serviços de design; investimentos e retorno do design para a empresa; lançamento de produtos, dentre outros [9].

2.7 DMtool

A ferramenta DMTool (Design Management Tool) é disponibilizada pelo site do European Design Management, que propicia a oportunidade de acesso a uma seleção de estudos de caso que oferecem exemplos vivenciados por variadas empresas referentes a gestão de design [4].

Esse site ainda oferece uma ferramenta de auto-avaliação, onde se responde questões sobre a gestão do

design, na forma de um questionário. Este encontra-se dividido em categorias, cada qual com variados questionamentos, como: estratégia; processo e resultados. Ao finalizar-se seu preenchimento, o aplicativo gera um gráfico ilustrativo quanto à porcentagem atingida pela empresa em cada uma das categorias. Apresenta ainda uma classificação por faixa percentual, a fim de referência [ibid].

QUADRO 2: Níveis da Gestão de Design segundo aspectos financeiro, recursos humanos, informacional, comunicação e pesquisa e desenvolvimento.

	Design Operacional	Design Funcional	Design Estratégico
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento do orçamento do projeto Estimação dos custos de design 	<ul style="list-style-type: none"> Lista os suprimentos e colaborações de designers Assegura que o orçamento do design é programado 	<ul style="list-style-type: none"> Define a gestão das regulamentações do design Assegura aqui um orçamento para a implementação da estratégia de design.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Defini as competências do design 	<ul style="list-style-type: none"> Cria um entendimento entre as empresas parceiras 	<ul style="list-style-type: none"> Cria um clima que é favorável ao design Influencia hierarquia e gestão de carreiras de design.
Informação	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve um entendimento das metas da companhia entre os designers Esboça documentações de projetos e controles 	<ul style="list-style-type: none"> Esboça planos de marketing, design e produção Dissemina os conhecimentos de design na companhia 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação da missão do design na companhia Implementação de focos de tendência
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Forma redes de relacionamento com escolas de designers Cria uma carta gráfica 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia o relacionamento entre gráfico e cartas estruturais 	<ul style="list-style-type: none"> Cria o conteúdo de design Comunica conceitos de produtos
P&D	<ul style="list-style-type: none"> Transferência de suportes tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão dos relacionamentos com fornecedores Forma políticas de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Cria um relacionamento entre design e focos de tendências tecnológicas

Fonte : [2], p. 257

3. MÉTODO

O método utilizado neste trabalho parte da revisão bibliográfica sobre a gestão do design e modelos de avaliação da sua incorporação nas empresas, apresentados anteriormente, com a análise de diversos estudos de caso apresentados na literatura de vários países.

Para a etapa seguinte da pesquisa o método utilizado foi o estudo de caso. Para desenvolvê-lo elaborou-se um questionário novo, que atuou como principal ferramenta de levantamento da situação existente, com base em modelos já aplicados, conforme o item 3.1, abaixo.

3.1 Questionário para a avaliação do grau de apropriação do design pela empresa

O presente questionário, mostrado pelo Quadro 3, foi desenvolvido baseando-se nas perguntas apresentadas pela ferramenta DMtool [4] e pelo questionário integrante da categoria design do Prêmio CNI [9].

A ferramenta desenvolvida (ver Quadro 3) é composta por cinco seções. Na primeira seção caracteriza-se a empresa quanto a sua razão social; localização; contato; porte quanto à número de funcionários e receita anual; além do mercado de atuação. Esta seção destina-se a obter uma visão geral da empresa.

QUADRO 3: Questionário de avaliação do grau de apropriação do design pela empresa

<p><u>Caracterização da Empresa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Razão Social: • Nome Fantasia: • Endereço: • Telefone: • Fax: • SAC: • Site: • Nome do Contato: • Cargo: • Tempo de serviço no cargo: • Tempo de serviço na empresa: • Número total de empregados até Julho/2006, segundo estabelecido pelo SEBRAE (2006) para a indústria: <ul style="list-style-type: none"> • () Até 19 • () Entre 20 e 99 • () Entre 100 e 500 • () Acima de 500 • Classificação da empresa em Julho de 2006, segundo estabelecido pelo BNDE (2002): <ul style="list-style-type: none"> ○ () Micro (receita bruta anual até R\$ 1.200 mil - um milhão e duzentos mil reais) ○ () Pequena (receita bruta anual superior a R\$ 1.200 mil - um milhão e duzentos mil reais e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil - dez milhões e quinhentos mil reais) ○ () Média (receita bruta anual superior a R\$ 10.500 mil - dez milhões e quinhentos mil reais e inferior ou igual a R\$ 60 milhões - sessenta milhões de reais) ○ () Grande (receita bruta anual superior a R\$ 60 milhões - sessenta milhões de reais). • A empresa exporta? <ul style="list-style-type: none"> ○ () sim ○ () não ○ Porcentagem exportada em relação ao faturamento total _____% <p><u>Operacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Com relação ao desenvolvimento dos produtos, quais destes itens sua empresa utiliza no desenvolvimento de novos produtos ou na realização de melhorias dos existentes? <ul style="list-style-type: none"> ○ () Pesquisa de mercado ○ () Estudo de tendências em seu setor de atuação ○ () Reuniões sistemáticas com grupos de clientes ○ () Consulta a clientes sobre protótipos desenvolvidos ○ () Identificação das preferências dos tomadores de decisão de compra nas empresas ○ () Adoção de segmentação do mercado (renda, região, marcas, mercado interno e externo, etc.) ○ () Através das informações do acompanhamento pós venda ○ () Outros. Quais: 	<ul style="list-style-type: none"> • Como se dá o desenvolvimento destes produtos? (mais de uma alternativa podem ser marcadas) <ul style="list-style-type: none"> ○ () Desenvolvimento com equipe própria ○ () Contratação de serviços de especialistas nacionais ○ () Contratação de serviços de especialistas estrangeiros ○ () Parcerias com fornecedores ○ () Parcerias com clientes ○ () Parcerias com entidades técnicas, universidades, etc. ○ () Outros. Quais: • Sua empresa tem uma metodologia formal, como um <i>briefing</i> a ser observado, no qual esteja relacionado aos objetivos estratégicos da empresa? Se a resposta for sim, comente como ela busca atingir os objetivos do projeto do produto, do atendimento ao público alvo, atendimento a custos, prazos e responsabilidades. • Como se integra o design dos diversos itens de comunicação externa da empresa (papelerias, anúncios, embalagens, stands, lojas, arquitetura de fábrica, site, manuais)? Existe alguém responsável por isto? <p><u>Resultados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Em que medida o design participa do sucesso da empresa (redução de custos, incremento de vendas, posicionamento da marca, participação no mercado, satisfação dos funcionários, percepção dos consumidores)? Comente. • A empresa recebe prêmios em função do design? Como ele interfere no desempenho da empresa? Comente. <p><u>Estratégico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe na empresa a gestão de marca (branding)? Existe um manual de marca, seja ele institucional e ou de produto? • O design faz parte da cultura da empresa? Comente. • Como os objetivos da empresa são transformados em estratégias? O design faz parte deste processo? • Caracterize a cultura empresarial, apontando seus principais valores. • Como estão alocados os recursos voltados para o design? <ul style="list-style-type: none"> ○ () Até 1% do faturamento ○ () De 1,1 à 2% ○ () De 2,1 à 5% ○ () De 5,1 à 10% ○ () Acima de 10% <p><u>Tático</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Que ferramentas de projeto são utilizadas pela empresa? • Comente as políticas de qualidade associadas ao design. • A sustentabilidade, seja ela econômica, social ou ambiental é uma das preocupações da empresa? Como ela se relaciona com o design? • Qual é a integração de design com as outras áreas da empresa (marketing, produção, vendas, finanças)? Comente. • Como é gerenciada a comunicação interna? Como o design participa na geração e na apropriação da informação?
--	--

As seções seguintes trazem questões referentes à gestão do design. A primeira busca dados quanto à área operacional,

utilizando-se de duas perguntas objetivas e duas discursivas. Na segunda trata-se, em duas questões, dos resultados que a

implantação do design traz à empresa. Na seção posterior objetiva-se saber quais as estratégias utilizadas pela mesma. Na última seção verifica-se o grau de utilização de design a nível tático, conforme o Quadro 3, apresentado anteriormente.

4. O ESTUDO DE CASO

Observa-se que o mercado da moda, segmento escolhido para o estudo de caso do presente artigo, torna-se cada vez mais competitivo e lucrativo, apresentando crescimento tanto no setor que produz em grande escala para atender as classes menos favorecidas, quanto aqueles que criam peças exclusivas – desenvolvidas de forma personalizada [10].

Pode-se notar a importância deste mercado pelos dados de 2004 do Centro de Estudos Econômicos da Universidade Federal do Rio de Janeiro, onde se tem que o segmento de moda no Brasil apresentou um faturamento anual de US\$ 24 bilhões, sendo constituído por 18 mil empresas formais, em sua maioria (80%) de micro e pequeno porte, empregando mais de 1 milhão e meio de pessoas [10]. Em determinados setores - como lingerie, praia, esportiva, jóias, o país é um importante pólo de criação, e segue ditando tendências no mundo da moda [9].

Na área de vestuário, apesar de ainda seguir conceitos internacionais, cada vez mais as empresas e marcas direcionam-se para esse mercado extremamente exclusivo, onde a fim de adquirir produtos que possam significar status e trazer satisfação pessoal, são realizados investimentos vultuosos [10].

O estudo de caso foi realizado junto a uma empresa do setor do vestuário, com sede em Curitiba-PR, sendo realizado em duas etapas. Primeiramente, contactou-se a assistente de criação via telefone, a fim de solicitar sua colaboração no preenchimento do questionário.

Após a confirmação de sua participação na presente pesquisa, passou-se a etapa seguinte, que consistia no envio do questionário integral (conforme exemplificado pelo Quadro 3) via e-mail. Coube à respondente retorná-lo quando finalizasse seu preenchimento, o que aconteceu no prazo de uma semana. O questionário foi respondido pela assistente de criação, designer formada em Desenho Industrial – Projeto de Produto – UFPR, que trabalha há um ano neste cargo na empresa.

Foram também observados o site da empresa e o material promocional.

As seções a seguir (4.1 a 4.5) referem-se aos dados coletados junto à respondente.

4.1 Caracterização da Empresa

O Estúdio X (alterou-se o nome a fim de proteger a identidade da empresa) caracteriza-se como uma pequena empresa, com número total de empregados entre 20 e 99 [11] e apresentando uma receita bruta anual entre um milhão e duzentos mil reais e dez milhões e quinhentos mil reais [12]. Além do mais, a empresa exporta 15% de seu faturamento, segundo a respondente.

Possui uma sede na região central de Curitiba, e suas formas para contato são através de telefone, fax e site, não possuindo serviço de atendimento ao consumidor (SAC).

A empresa Estúdio X, encontra-se há 13 anos no mercado, e constantemente figura em editoriais de moda de revistas especializadas de renome internacional, como Elle, Vogue e Marie Claire.

O Estúdio X possui duas marcas A e B, sendo que a primeira já tem 13 anos e a segunda apenas um ano de

existência (nomes alterados a fim de preservar a identidade da empresa).

As criações de seu estilista, formado em economia, propõem-se a "reinventar realidades" de acordo com a respondente, apropriando-se de linguagem e discursos, aproximando-se muito da expressão artística pura. Ele tem trabalhado na fronteira entre moda e arte, e vem desenvolvendo um trabalho com características de expressão formal muito próprias. Suas pesquisas vão além da forma e entram na matéria prima que a constitui.

Através de parcerias, a empresa desenvolveu um tecido com alta tecnologia a partir de um processo de vulcanização que altera a própria estrutura do tecido. Este tecido chamado pelo designer da empresa como borracha, e compõe a cinco anos um dos principais itens de suas coleções.

O Estúdio X está presente nos principais espaços de moda, lojas, boutiques e maisons de todo o país, sendo reconhecido entre o público mais exigente e formador de opinião, que deseja além de um nome, acima de tudo uma atitude e uma postura diferentes sobressaindo-se dos modismos e ditames de uma sociedade conformada.

Mediante a projeção da empresa no mercado, a marca foi convidada a participar do maior e internacionalmente conhecido evento de moda latino-americano em 2003, o São Paulo Fashion Week. Faz parte do calendário oficial da moda brasileira desde então.

4.2 Design estratégico

Segundo a respondente, uma das maiores dificuldades da empresa é a questão da gestão de marca. Apesar de a empresa estar há cerca de 13 anos no mercado - com representatividade no seguimento, não existia até pouco tempo uma preocupação com o branding. A equipe de marketing e design formada a 6 meses trabalha para que esta situação mude, porém ainda encontra algumas barreiras.

Apesar da atividade da empresa estar diretamente relacionada ao design o mesmo não faz parte da cultura da empresa, pois, não há uma metodologia de projeto a ser seguida no desenvolvimento das coleções, bem como gestão de marca. Até pouco tempo a empresa não possuía designer e departamento de marketing, sendo o estilista e o setor financeiro os responsáveis, até então pelo planejamento e desenvolvimento dos projetos.

Atualmente o departamento de design e marketing tem trabalhado em conjunto para formular as estratégias adequadas, a partir dos objetivos da empresa, como as coleções são lançadas a cada seis meses o planejamento da empresa funciona a curto prazo. Contudo não existe uma margem fixa de recursos voltados para o design, devido à falta de um melhor planejamento.

Os principais valores que fazem parte da cultura empresarial não puderam ser apresentados pois a respondente não atendeu a esse questionamento.

4.3 Design tático

A empresa utiliza como ferramentas de projeto pesquisas de mercado, tendências, matérias e atendimento pós-venda, porém não segue uma metodologia formal.

Não se pode relatar quais as políticas de qualidade estejam associadas ao design por falta de resposta a essa questão por parte da respondente.

O Estúdio X preocupa-se com a sustentabilidade, como se pode notar nas seguintes iniciativas: os resíduos têxteis da produção são vendidos por preço abaixo do custo a empresas menores e os restos de papéis são doados a uma cooperativa de catadores; uma cooperativa de bordadeiras é responsável

pela produção de trabalhos manuais; no desfile do verão 2007, foi realizada uma parceria com os moradores da ilha de Maruim no Pará e foram desenvolvidas peças com fibras da palmeira de Tururí típica da região. O design participa ativamente destes projetos, sendo responsável pelo planejamento e execução.

O design tem completa integração com o marketing da empresa, porém ainda falta participação no que diz respeito ao processo pós-planejamento e criação, pois não há o retorno, para o design, das vendas, custos e produção da empresa.

Em relação à comunicação interna, a empresa apresenta um gerente que deveria fazer a ponte entre os setores, porém este processo é limitado pelos donos da empresa por acreditarem que cada funcionário deve se dedicar exclusivamente ao seu trabalho não interferindo em outros campos.

4.4 Design operacional

O desenvolvimento de produtos ou melhorias nos existentes se realiza através de uma equipe própria, além de parcerias com fornecedores e clientes. Utiliza para tanto pesquisa e adoção de segmentação de mercado, estudo de tendências, identificação das preferências dos tomadores de decisão de compra; e também, através das informações coletadas no acompanhamento pós-venda. No entanto, a empresa não apresenta uma metodologia formal para o desenvolvimento dos produtos.

A empresa tem uma equipe interna composta por um gerente de marketing e uma assistente de criação com formação em design de produto que fazem o planejamento e desenvolvem as ações de comunicação da empresa, tais como material gráfico, banners, propagandas, catálogos, entre outros. Porém, no que se faz necessário, o planejamento é feito internamente e a execução dos projetos é feita de forma terceirizada.

4.5 Resultados

Pode-se notar a contribuição do design no sucesso da empresa principalmente no que diz respeito ao posicionamento da segunda marca da empresa. Já na sua segunda coleção a equipe conseguiu com apoio de material de divulgação e um bom desenvolvimento do produto inserir a marca no mercado internacional assim como representação em 5 estados brasileiros.

A participação do design na empresa vem crescendo, a equipe de marketing e design está formada a cerca de 6 meses e tem conseguido progressos significativos nesta área, como se pode notar no caso da segunda marca do Estúdio X.

A marca A participa desde 2003 da São Paulo Fashion Week, evento de moda que faz parte do calendário oficial da moda brasileira, onde figuram apenas estilistas convidados. O estilista da marca é palestrante em vários eventos e já recebeu prêmios por trabalhos na área de artes plásticas.

O prêmio mais recente da empresa foi no Salão do Automóvel 2006 pelo desenvolvimento dos uniformes do estande da marca Yokohama, parceira da empresa em vários projetos.

As premiações, quando bem exploradas pela assessoria da imprensa e departamento de marketing, resultam em novas parcerias, captação de patrocínio e principalmente levantamento de venda da marca, pois no mercado da moda uma premiação bem explorada significa maior exposição e conseqüentemente maior status para marca gerando desejo de consumo.

5. CONCLUSÕES

Pelo exposto, pode-se perceber que existem discrepâncias entre o que a teoria sugere e o praticado pela empresa questionada.

Do ponto de vista estratégico, a empresa ainda não apresenta uma atuação sistematizada para sua ação. Nota-se, principalmente, que ainda não há integração do designer nas várias atividades da gestão, podendo este fato ser atribuído ao pouco tempo de sua existência na empresa e também por faltar comunicação entre setores. Isso traz como conseqüência uma ligação não eficiente entre os três níveis de gerência, ligação esta importantíssima já que o operacional deve seguir as tarefas definidas pelo tático a fim de atingir as metas estabelecidas pelo estratégico, conforme os objetivos da empresa. Por esse motivo, não é observada a sua inserção definida aos níveis tático e estratégico.

A empresa consultada, no nível do design operacional, não segue uma metodologia formal de apropriação da gestão do design, como apresentado pela assistente de criação, respondente do questionário. Este fato, conforme observamos na revisão da literatura pode ser considerado como não isolado neste segmento. Poucas metodologias de projeto definidas são utilizadas.

Além disso, conforme verificamos na literatura, a introdução da gestão do design deve ser feita de forma progressiva, responsável e espontânea, possibilitando a integração do design à empresa por etapas e em diversos níveis como, projetos e programas de design, informação sobre os valores da empresa, promoção do departamento de design, comunicação entre o departamento de design e a direção geral. No caso estudado, verifica-se que as ações vêm sendo realizadas empiricamente, com a ausência de programas específicos, ao nível do design tático, que deem suporte a esses aspectos.

Sob esse mesmo aspecto, a falta de um programa de qualidade e a inexistência de canais de aproximação com os consumidores, pode ser apontada como uma carência na empresa estudada.

Observam-se ainda na empresa Estúdio X exemplos em que uma comunicação interna entre setores trouxe uma maior eficiência, como no caso do posicionamento da segunda marca da empresa, que foi inserida no mercado internacional e conseguiu representações em cinco estados brasileiros com apenas um ano no mercado, graças a integração das equipes de marketing e design.

Porém, a falta de uma gestão de marca (branding), por meio de uma integração mais efetiva entre os setores, aparece como uma questão estratégica para a comunicação externa, enfrentando algumas barreiras.

Destaca-se positivamente o estabelecimento de parcerias, seja sob o ponto de vista tecnológico, seja do ponto de vista social, como ações que reforçam a gestão do design.

Verifica-se, ainda, que a linguagem adotada, com termos tais como estilista, demonstra que a abordagem carece de uma visão mais orientada para o design.

Os resultados obtidos vêm demonstrando que os produtos desenvolvidos vêm obtendo reconhecimento pelos meios de comunicação da área, bem como pelos prêmios recebidos.

Conclui-se que a introdução da gestão do design deva ser feita de maneira progressiva, a fim de integrar o design à empresa, necessitando para tanto de apoio da direção geral bem como a cooperação dos diversos setores.

Com respeito à ferramenta desenvolvida, o Questionário de Avaliação do Grau de Apropriação do Design pela Empresa, considera-se que atendeu parcialmente à expectativa, pelo fato da respondente não haver atendido a alguns dos pontos questionados.

REFERÊNCIAS

- [1]. MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.
- [2]. RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. Gestão do Design Aplicada ao Modelo Atual das Organizações: agregando valor a serviços. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 6º, São Paulo. **Anais do 6º P&D**. São Paulo, 2004
- [3]. FREITAS, Bruno Celso Cunha de; MOURA, Hermano Pirrelli. **GMP**: uma ferramenta para a gestão de múltiplos projetos. Disponível em: < [http://www.cin.ufpe.br/~gmp/ documentacao.html](http://www.cin.ufpe.br/~gmp/documentacao.html)> Acesso em : 25 nov. 2006
- [4]. DMtool. Disponível em : <<http://www.managingdesign.com>>. Acesso em: 15 fev. 2007
- [5]. MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional**: um modelo de integração do design em organizações. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- [6]. MORAIS, Michael Medeiros. Reflexões Metodológicas sobre o Design de Moda. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 7º, Curitiba, 09 a 11 ago. 2006. **Anais do 7º P&D**. Curitiba, 2006
- [7]. A2D. **Gestão do Design nos Níveis Organizacionais**. Disponível em : <http://www.a2d.org.br/design_gestao_niveis.php>. Acesso em: 25 nov. 2006
- [8]. KISTMANN, Virgínia. **Fundamentos para a implantação do Prêmio Paranaense de Design da Federação das Indústrias do Estado do Paraná**. Curitiba: UFPR, 2002. Relatório. Circulação Restrita.
- [9]. CNI. **Prêmio CNI2006**. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/f-pre.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2007.
- [10]. SANTOS, Daniela Cristina dos; SANTOS, Flávio A. N. V. dos. Design de Moda para o Mercado de Luxo: coleção de prêt-à-porter inspirada no reino de Sabá. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 7º, Curitiba, 09 a 11 ago. 2006. **Anais do 7º P&D**. Curitiba, 2006
- [11]. SEBRAE. **Critérios de Classificação do Porte da Empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 25 nov. 2006
- [12]. BNDE. **Porte das Empresas**. Carta-Circular nº 64/2002. Rio de Janeiro: 14 de out. 2002.